

УДК 658.15:330.33.01

Старинець О. Г.

ВНЗ «Державний університет телекомунікацій»

ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Розглянуто дискусійні питання щодо теоретичних, методологічних та практичних аспектів діяльності телекомунікаційних підприємств у кризових умовах. Виявлено джерела виникнення кризових ситуацій та особливості використання інструментів антикризового управління телекомунікаційними підприємствами. Здійснено моніторинг сучасних проблем телекомунікаційних підприємств та окреслено шляхи їх вирішення.

Ключові слова: антикризове управління, телекомунікаційні підприємства, інструменти антикризового управління.

Постановка проблеми. Сучасний економічний простір України, якому притаманні деформації бізнес-середовища, висока залежність від впливу політичних, воєнних та соціальних чинників, загострення конкуренції, ставить вітчизняні телекомунікаційні підприємства перед необхідністю оволодіння інструментами та якісно новими підходами до антикризового управління. Телекомунікаційні підприємства вимушені віддавати перевагу антикризовим стратегіям мінімізації витрат, орієнтації уникнення втрачених можливостей, стабілізації кризових ситуацій. Керівники телекомунікаційних підприємств, стикаючись із кризовими проявами, ухвалюють рішення, переважно базуючись на своєму досвіді та інтуїції, що не завжди є достатнім і обґрунтованим. Такі виклики ставлять в часі розгляд особливостей використання інструментів антикризового управління телекомунікаційних підприємств, які широко використовуються в практиці зарубіжних підприємств та вже поодинокі почали успішно використовуватися на вітчизняних теренах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний менеджмент володіє істотним теоретико-методологічним доробком антикризового управління підприємствами, який дає змогу виявляти симптоми та визначати ймовірність кризових процесів на підприємствах, стабілізувати кризові явища, розробити та реалізувати антикризові програми, забезпечити успішне функціонування підприємства. Дослідженню проблематики виявлення джерел виникнення кризових ситуацій та особливостей використання інструментів антикризового управління підприємств присвятили свої наукові розвідки вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: О. Василенко, А. Градов, О. Гудзь, Е. Жарковська, С. Крейтмер, В. Кошкін, Р. Келер, Л. Лігоненко, П. Стецюк, З. Шершньова, Е. Уткін та ін. Високо оцінюючи вагомість їх наукових розробок та пропозицій, все ж відзначимо, що, це питання потребує подальшого дослідження через зміни умов та чинників антикризового управління й специфіки їх прояву на телекомунікаційних підприємствах.

Мета статті полягає у визначенні причин виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств, антикризових інструментів та особливостей їхньої реалізації на практиці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основні показники розвитку сфери ІТ в Україні, за даними Державного комітету статистики України [4; 5], демонструють висхідні тренди:

- обсяг реалізованої промислової продукції за видом діяльності «Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції» – 9,64 млрд. грн., що на 37% більше, ніж за 2015 р.;

- обсяг реалізованих послуг у сфері інформатизації – 34,08 млрд. грн., що на 38% більше, ніж за 2015 р.;

- обсяг експорту комп'ютерних та інформаційних послуг – 1,32 млрд. дол. США, що на 0,1% більше, ніж за 2015 р.;

- імпорт комп'ютерних та інформаційних послуг – 0,26 млрд. дол. США, що на 3% менше, ніж за 2015 р.;

- освоєно капітальних інвестицій у програмне забезпечення та бази даних на суму 5,91 млрд. грн. (1,8% від загального обсягу освоєних капітальних інвестицій за видами активів), що на 39% більше, ніж за 2015 р.;

- обсяг капітальних інвестицій за видом економічної діяльності «Комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг» – 1,75 млрд. грн., що на 60,2% більше, ніж за 2015 р.;

- обсяг капітальних інвестицій за видом промислової діяльності «Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції» – 0,62 млрд. грн., що на 52,9% більше, ніж за 2015 р.

Доходи від надання телекомунікаційних послуг у 2016 р. становили 56 966,9 млн. грн., що на 6 115,1 млн. грн. більше, ніж у 2015 р., водночас доходи від надання послуг поштового зв'язку збільшилися на 571,1 млн. грн. Основними сегментами на ринку послуг зв'язку залишаються мобільний, телефонний фіксований зв'язок та доступ до Інтернету, спільна частка яких у загальних доходах від надання послуг зв'язку за підсумками року становила 80,3%. У структурі доходів від надання послуг зв'язку питома вага доходів від надання телекомунікаційних послуг у 2016 р. становила 92,0%, питома вага доходів від надання послуг поштового зв'язку – 8,0% [4; 5].

Водночас діяльність в умовах несприятливого ринкового середовища призводить до банкрутства окремих телекомунікаційних підприємств або їхньої тимчасової неплатоспроможності. Поява нових підприємств-банкрутів в телекомунікаційній сфері як в Україні, так і в інших країнах дає важливу інформативну базу для дослідження успішних та невдалих прикладів реалізації антикризових заходів на різних етапах економічного циклу та стадіях антикризового управління. Під кризою переважно розуміють такий стан підприємства, за якого воно без здійснення внутрішніх змін не здатне успішно функціонувати далі.

Традиційно прийнято виділяти такі зовнішні причини кризового стану підприємства, як несприятлива економічна, соціальна, політична ситуація в державі й відповідні деформації конкурентного середовища, загострення конкурен-

ції, прийняття нових законів чи нормативних актів, що ускладнюють діяльність телекомунікаційних підприємств, форс-мажорні події тощо. До внутрішніх причин належать ухвалення керівниками хибних стратегічних пріоритетів чи тактичних управлінських заходів, ігнорування потреб модернізації та впровадження інновацій, недоліки в організації виробництва, недосконалість фінансової, кадрової, інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики. У кожному конкретному випадку можливе одночасне поєднання впливу декількох причин, а іноді достатньо однієї помилки для стрімкого зростання загрози кризових явищ.

Під час дослідження внутрішніх причин кризи на підприємствах різні автори виділяють одну з найголовніших – недоліки кадрової політики, зокрема: недостатня кваліфікація персоналу, висока плінність кадрів, неефективні методи роботи, мікроменеджмент в управлінні, необґрунтоване зростання штату персоналу та витрат на оплату праці, некомпетентність керівників. Террі Бейкон звертає увагу на необхідності розвитку неформальних відносин у трудовому колективі та важливість усвідомлення керівником власних проблем у стилі керівництва та компетентності і пропонує практичні підходи до регулювання корпоративних відносин, розвитку персоналу [15]. Сідні Фінкельштейн присвятила книгу вивченню помилок менеджерів, які призвели до краху їхнього бізнесу [12]. Науковець зазначає, що корпоративні катастрофи не можна пояснювати обмеженістю та некомпетентністю топ-менеджерів, неефективним управлінням, нездатністю реалізувати задум, недостатньою мотивацією та недостатнім лідерськими якостями. Кожен із засновників або генеральних директорів великих корпорацій, які стали банкрутами, мали високий інтелектуальний рівень та організаторські здібності, найкращу освіту, великий досвід роботи у відповідній галузі, були сильними особистостями. Також С. Фінкельштейн спростовує загальну теорію про неможливість передбачити насування кризи. Серед досліджуваних компаній (більше 50 компаній різних галузей та країн) не було жодної, де виникла криза через непередбачені обставини. Schwinn Bicycle Company, Rubbermaid, Encyclopedia Britannica, Boston Red Sox, Motorola, General Magic та багато інших мали можливість та час пристосуватися до змін ділової кон'юнктури, але не скористалися ними.

До основних причин виникнення кризи дослідник відносить неправильне сприйняття дійсності керівництвом та реалізацію помилкового бачення, створення ілюзії досконалості підприємства, ігнорування надходження інформації про зміни зовнішнього середовища та сім звичок керівників: вважати себе і компанію всемогутніми та незалежними від обставин; повністю ототожнювати себе з підприємством, утрачаючи здатність відрізнити особисті інтереси від корпоративних; не сумніватися у тому, що знаєш відповіді на всі питання; без вагань звільнятися від усіх, хто не проявляє стовідсоткової згоди з позицією керівника; бути невтомним пропагандистом та іміджмейкером свого підприємства; недооцінювати міру серйозності перешкод; уперто дотримуватися застарілих підходів, що колись забезпечили успіх [12]. Тобто на першому місці серед причин виникнення кризових ситуацій є вплив людського чинника.

На другому місці більшість дослідників відзначає недосконалість фінансової політики і, як результат, відсутність коштів для рефінансування заборгованості або покриття збитків. Оскільки всі причини взаємозв'язані, то часто дуже складно виділити серед них ключову. Так, зокрема, детальне вивчення історій збанкрутілих німецьких підприємств Mgrklin, Rosenthal і Schiesser через кредитну кризу дає змогу стверджувати, що їхні фатальні проблеми полягали у сфері маркетингу.

Mgrklin не витримало конкуренції з дешевими азіатськими виробами, в результаті чого обсяги продажу знизилися, зводячи до її збитковості. Ситуацію можна було виправити шляхом удосконалення асортиментної, цінової та розподільчої політики. Спрощення моделей та подовження товарної лінії разом із реорганізацією системи збуту завдяки переходу з ексклюзивного до селективного чи інтенсивного розподілу дало б змогу встановити більш низькі ціни і посилити свої позиції на конкурентному ринку. Реалізація стратегії «збору врожаю» керівництвом остаточно позбавила підприємство надії швидкого виходу з кризи. Таким чином, фінансові проблеми Mgrklin на сучасному етапі є наслідком неефективних збутових інструментів.

Rosenthal (пізніше підрозділ Waterford Wedgwood) не вистояло у ціновій війні з китайською продукцією. Антикризовими заходами мали стати переорієнтація на роботу в нішах та вдосконалення збутових інструментів, але не стали. Зміна традицій купувати та дарувати порцелянові вироби, зростання конкуренції, коливання курсу долара насправді були другорядними причинами виникнення кризи у діяльності підприємства, основною причиною слід назвати цінову неконкурентоспроможність.

Підприємство Schiesser зіткнулося з аналогічними проблемами. Поява дешевої продукції зі Східної Азії та втрата ринкових позицій вимагали прийняття кардинальних рішень та реалізації нових орієнтирів та інструментів. Своєчасний вихід на нові географічні ринки дав би змогу зберегти прибутковість та відкрив би нові можливості перед підприємством. Невідповідність і протиріччя збутової та виробничої стратегій призвели до хронічної збитковості Schiesser.

Підприємство Kodak у 2012 р. оголосило про банкрутство через фінансову неплатоспроможність. Проте аналітики вважають причинами банкрутства невміння своєчасно запропонувати ринку продукти, яких він потребував. Цінова, товарна та комунікативна політика за багатьма товарними позиціями не відповідала одна одній. Активно конкуруючи з іншими підприємствами, Kodak утрачав можливості роботи у вузьких нішах ринку. Наприклад, у 2007 р. підприємство продало невеликий, але високоприбутковий підрозділ із виробництва рентгенівського устаткування і відповідних фотоматеріалів. Підприємство не вмilo співпрацювати з іншими фірмами, відкидаючи перспективні пропозиції формування стратегічних альянсів та реалізації спільних проєктів. Нездатність адаптуватися до сучасних реалій бізнесу називають головною проблемою Kodak. Недооцінка конкурентів, віра у невразливість підприємства, відсутність гнучкості в управлінні, ігнорування інформації про зміни потреб споживачів та умов діяльності призвели до кризового стану піонера своєї галузі.

Подальший розгляд історій існування відомих підприємств підтвердить, що фінансова криза в

конкретному підприємстві здебільшого є результатом стратегічних помилок, «ігнорування» слабких місць та наявних можливостей, недоліків у кадровій і збутовій політиці та інноваційної інертності.

Дослідження ситуації, що склалася на вітчизняних телекомунікаційних підприємствах, дало змогу визначити такі особливості. На практиці близько 63% українських підприємств скоротили витрати на маркетинг і збут, а деякі підприємства позбулися маркетингових підрозділів (дані Ernst&Young та Європейської бізнес-асоціації [1]), у результаті чого виникли проблеми із прогнозуванням та задоволенням попиту, прогнозуванням і попередженням розвитку кризових ситуацій і, як наслідок, подальшим зростанням збитків підприємств. 54% українських підприємств в умовах економічного спаду скоротили штат і 39% – знизили заробітні плати [2], що негативно вплинуло на мотивацію персоналу та їхню зацікавленість у стабілізації стану підприємства. До поширених антикризових заходів також належать невиправдане зниження ціни та мінімізація витрат на просування, які негативно впливають на імідж виробника та торговельної марки і призводять до втрати постійних споживачів більш високими темпами, ніж залучення нових.

Окремі науковці вважають основними причинами «невдач» вітчизняних підприємств такі: консервативні методи господарювання і погляди, як «спадщина Радянського Союзу», та фінансово-економічні й соціальні проблеми (неефективна цінова політика держави, зростання податків, низька платоспроможність споживачів продукції як наслідок неефективної соціальної політики) [10, с. 3]. До вищезазначених причин варто додати високу вартість кредитних ресурсів, які повинні були б допомагати розв'язувати проблеми, а не створювати нові. На окрему увагу заслуговують політична нестабільність, що провокує, превалювання особистих інтересів відомих політиків, включаючи зміну власника підприємств без урахування національних інтересів (рейдерські захоплення) і зумовлюють погіршення економічного стану підприємства.

Залежно від причини виникнення кризи кожним телекомунікаційним підприємством розробляються і реалізуються методи її подолання в межах відповідної антикризової політики, яка враховує сферу та специфіку діяльності, форму власності, розмір підприємства, наявні активи й можливості, реальне становище та рівень загрози.

Антикризова програма має включати такі напрями: цінове регулювання, залучення нових споживачів та активізацію політики утримання наявних, оптимізацію витрат на збут та просування продукції, укладення стратегічних альянсів, визначення оптимального обсягу виробництва, коригування асортиментної політики, перегляд методів і витрат на освоєння інновацій, маркетинговий аудит. Антикризова програма повинна розглядатися та розроблятися у взаємозв'язку і взаємозумовленості з інноваційною, інвестиційною, збутовою політикою підприємства.

Нестабільна політична та соціально-економічна ситуація в державі впливає на зниження інноваційно-інвестиційної активності телекомунікаційних підприємств, що, своєю чергою, не дає змоги своєчасно запропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію як за ціною, так і за якістю. Застарілі технології, зношене обладнання

створюють лише умови для виживання, а не для розвитку. Неконкурентоспроможна продукція не дає змоги утримувати позиції на ринку, і, як наслідок виробничо-технологічної кризи, виникає фінансова криза.

Напрякування сучасних зарубіжних та вітчизняних науковців [3; 8; 11; 13; 14] дають змогу виділити основні інструменти антикризового управління, впровадження яких у практику телекомунікаційних підприємств дасть змогу здійснити реальні позитивні зміни та забезпечити їх успішне функціонування.

Ефективними інструментами антикризового управління вважаються [13]: Balanced Scorecard (збалансована система показників); Decision Rights Tools (інструменти прав прийняття рішень); Scenario and Contingency Planning (сценарне та імовірнісне планування); Benchmarking (бенчмаркінг); Downsizing (скорочення персоналу); Social Media Programs (соціальні медіапрограми); Big Data Analytics (аналітика великих даних); Employee Engagement Surveys (анкетування співробітників); Strategic Alliances (формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань); Business Process Reengineering (реінжиніринг бізнес-процесів); Mergers and Acquisitions (злиття та поглинання); Strategic Planning (стратегічне планування); Change Management Programs (програма управління змінами); Mission and Vision Statements (агломерація образу майбутнього); Supply Chain Management (інтеграція ланцюжка постачання); Complexity Reduction (зниження складності); Open Innovation (відкриті інновації); Total Quality Management (тотальне управління якістю); Core Competencies (ключові компетенції); Outsourcing (аутсорсинг); Zero-based Budgeting (бюджет із «чистого аркушу»); Customer Relationship Management (управління взаємовідносинами з клієнтами); Price Optimization Models (моделі цінової оптимізації); Customer Segmentation (сегментація споживачів підприємства); Satisfaction and Loyalty Management (управління задоволенням та лояльністю).

Окремі дослідники [9] обґрунтовують необхідність використання трьох груп ключових антикризових інструментів, що визначені експертним шляхом: інноваційні, інвестиційні та маркетингові. Вони переконують, що це найбільш дієві інструменти подолання кризових явищ та забезпечення стабільного розвитку підприємств, до цього переліку варто додати кадрові інструменти, оскільки всі антикризові заходи на підприємстві залежать від ухвалення управлінських рішень та їхньої реалізації працівниками, і внутрішні джерела криз прямо чи опосередковано є результатом дій чи бездіяльності працівників.

«Інвестиції є домінуючим чинником, який здатний вивести економіку на докризовий рівень» [6, с. 210]. Таке твердження вважаємо слушним, оскільки, дійсно, інвестиції є домінуючим чинником, який здатний вивести підприємства на докризовий рівень. Інвестиції часто є для більшості підприємств єдиною можливістю для модернізації техніки та технології виробництва, здійснення капітальних ремонтів і подальшого розвитку.

Ефективним інструментом антикризового управління є й диверсифікація діяльності – «перехід на виробництво більш економічних, але не менш запитуваних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що

характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення – усе це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування» [10, с. 3–4]. Реалізація цього інструменту на практиці буде залежати від фінансових можливостей підприємства забезпечити новий напрям діяльності відповідними активами та управлінських можливостей щодо впровадження структурних змін. Тобто необхідно враховувати глибину кризи і чи зможе чи підприємство залучити необхідні інвестиції.

Деякі дослідники стверджують [7, с. 513], що інструменти диверсифікації є актуальними і в післякризовий період, а під час кризи слід звернути увагу на комунікації, цінні стратегії та креативні інструменти. Ефективність інструментів диверсифікації в докризовий період демонструє історія існування корейського підприємства Doosan, ці інструменти неодноразово допомагали їй уникнути кризового падіння. Так, від роздрібної торгівлі готовим одягом підприємство перейшло до випуску міцних алкогольних напоїв, пива, безалкогольних напоїв та іншої харчової продукції. Потім Doosan відкривала в Кореї ресторани швидкого обслуговування KFC і Burger King, видавала корейські версії журналів Reader's Digest, GQ і Vogue, друкувала словники і шкільні підручники. Зростання конкуренції на цих ринках, інтенсивна зміна потреб покупців та їхніх вимог до продукції зумовили переорієнтацію підприємства на виробництво атомних реакторів, теплових енергоблоків, опріснювальних установок, турбін і генераторів, литва і штампування. Нині підприємство Doosan – всесвітньовідомий постачальник будівельного устаткування та компактної будівельної техніки.

Своєчасне застосування антикризових інструментів диверсифікації – вертикальної, горизонтальної, конгломеративної – є адаптацією можливостей підприємства до нових умов ринку. Так, історія підприємства Nokia також доводить актуальність та важливість інноваційних та диверсифікаційних інструментів антикризового управління, зокрема у конкурентній боротьбі та подоланні кризових процесів. Початок діяльності Nokia пов'язаний із целюлозно-паперовою промисловістю і випуском картону, офісного та туалетного паперу. Потім, після об'єднання з Finnish Rubber Works і Finnish Cable Works, Nokia лідувала в лісовій промисловості, виробництві гуми, кабелів та електронної техніки. Саме диверсифікація допомогала Nokia Group протистояти економічним кризам у різні роки. Під час занепаду певного сектору підприємство виживало завдяки діяльності підприємств інших галузей. Пізніше підприємство активізувало використання інноваційних інструментів, результатом чого стали розроблення й випуск цифрових комунікаторів і мобільних телефонів та лідерство на ринку телекомунікацій.

Проведене дослідження щодо залежності використання кількості вищезначених інструментів антикризового управління від розміру обороту телекомунікаційного підприємства, засвідчило, що великі підприємства активно використовують більше різних інструментів антикризового управління, ніж середні та малі підприємства. Водночас спостерігаємо їх кількісне зменшення в 2016 р. порівняно з 2010 р., що пояснюється комбінованим використанням декількох інструментів антикризового управління одночасно та зростанням вимог до раціонального та ефективного

використання інструментів антикризового управління.

Так, для великих телекомунікаційних підприємств зрушення кількості інструментів антикризового управління відбулося з 16 у 2010 р. до дев'яти у 2016 р.; для середніх телекомунікаційних підприємств – з 13 у 2010 р. до семи в 2016 році, а для малих телекомунікаційних підприємств – з 11 у 2010 р. до п'яти у 2016 р.

Дослідження найбільш часто використовуваних інструментів антикризового управління на телекомунікаційних підприємствах засвідчило, що найчастіше використовуються: стратегічне планування (Strategic Planning), управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management) та анкетування співробітників (Employee Engagement Surveys) у 43% підприємств; бенчмаркінг (Benchmarking) у 40%; збалансована система показників (Balanced Scorecard) у 38% телекомунікаційних підприємств.

Інші інструменти антикризового управління застосовуються телекомунікаційними підприємствами так: ключові компетенції – у 36% підприємств, аутсорсинг – у 36%, програма управління змінами – у 35%, інтеграція ланцюжка постачання – у 34%, агломерація образу майбутнього – у 23%, сегментація споживачів підприємства – у 30%, тотальне управління якістю – у 29%, управління задоволенням та лояльністю – у 27%, реінжиніринг бізнес-процесів – у 30%, стратегічні альянси – у 28%, аналітика великих даних – у 26%, відкриті інновації – у 20% телекомунікаційних підприємств.

Порівняльна оцінка інструментів антикризового управління та поширеності їх використання у телекомунікаційних підприємствах дає змогу зазначити, що всі вищезгадані інструменти є затребуваними сьогодні, кожний із цих інструментів є результативним за певних умов, має свою методологію, ефективність та напрям використання.

Висновки. Розглянуто дискусійні питання щодо теоретичних, методологічних та практичних аспектів діяльності телекомунікаційних підприємств у кризових умовах. Виявлено джерела виникнення кризових ситуацій та особливості використання інструментів антикризового управління телекомунікаційними підприємствами. Здійснено моніторинг сучасних проблем телекомунікаційних підприємств та окреслено шляхи їх вирішення. Проведене дослідження щодо залежності використання кількості вищезначених інструментів антикризового управління від розміру обороту телекомунікаційного підприємства засвідчило, що великі підприємства активно використовують більше різних інструментів антикризового управління, ніж середні та малі підприємства. Водночас спостерігаємо їх кількісне зменшення в 2016 р. порівняно з 2010 р., що пояснюється комбінованим використанням декількох інструментів антикризового управління одночасно та зростанням вимог до раціонального та ефективного використання інструментів антикризового управління. Порівняльна оцінка інструментів антикризового управління та поширеності їх використання у телекомунікаційних підприємствах дає змогу зазначити, що всі вищезгадані інструменти є затребуваними сьогодні, кожний із цих інструментів є результативним за певних умов, має свою методологію, ефективність та напрям використання.

Список використаних джерел:

1. Бондар М. Дитячі хвороби / М. Бондар // *Контракти*. – 2009. – № 49. – С. 28–29.
2. Бондар М. Стратегія неживання / М. Бондар // *Контракти*. – 2009. – № 49. – С. 30–31.
3. Должанський І.З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : [монографія] / І.З. Должанський, І.М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с.
4. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/5369/rl65_dod_2017-03-24.pdf.
5. Звітний результат роботи галузі телекомунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stc.gov.ua/uk/publish/article/63905>.
6. Макогон Ю.В. Пик кризиса пройден, что в перспективе? / Ю.В. Макогон // *Вісник Донецького національного університету*. – 2011. – Т. 1. – Вип. 1. – С. 204–211.
7. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством / Ю.М. Мельник // *Маркетинг. Менеджмент. Інновації* : [монографія] ; за ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : Папірус, 2010. – С. 505–516.
8. Отенко І.П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства / І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Г.А. Іваненко. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 348 с.
9. Перерва П.Г. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика / П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf.
10. Садеков А.А. Аналіз стратегічних змін діяльності підприємства, необхідних для ефективної реалізації стратегії диверсифікації виробництва / А.А. Садеков, Г.І. Пруднікова // *Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності* : мат. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (Донецьк, 12–15 лютого 2012 р.). – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – С. 3–5.
11. Сучасні концепції менеджменту : [навч. посібник] / За ред. Л.І. Федулової. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
12. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы / С. Финкельштейн ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 394 с.
13. Garengo P. From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME / P. Garengo, S. Biazzo // *Total Quality Management & Business Excellence*. – Abingdon: Taylor & Francis, 2013. – Vol. 24. – Issue 4. – P. 310–335.
14. Lee A.H. Developing new products in a network with efficiency and innovation / A.H. Lee, H.I. Chen, Y.H. Tong // *International Journal of Production Research*. – Abingdon: Taylor & Francis, 2008. – Vol. 46. – Issue 17. – P. 4687–4707.
15. Terry R. Bacon What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work / Terry R. Bacon. – 2006. – 264 с.

Старинец А. Г.

Государственный университет телекоммуникаций

ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Резюме

Рассмотрены спорные вопросы относительно теоретических, методологических и практических аспектов деятельности телекоммуникационных компаний в кризисных условиях. Выявлены источники возникновения кризисных ситуаций и особенности использования инструментов антикризисного управления телекоммуникационными предприятиями. Осуществлен мониторинг современных проблем телекоммуникационных компаний и намечены пути их решения.

Ключевые слова: антикризисное управление, телекоммуникационные предприятия, инструменты антикризисного управления.

Starynets O.

State University of Telecommunications

CRISIS MANAGEMENT TOOLS OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

Summary

This paper aims to the monitoring of the current problems of telecommunication enterprises' and provides a number of opportunities to address the issue. The controversial questions about the theoretical, methodological, and practical aspects of activities of telecommunication enterprises in crisis conditions are considered. The sources of crisis situations and special aspects of the use of crisis management tools at telecommunication enterprises are revealed. Consideration of current situation of a telecommunication enterprise has highlighted a number of key features. This paper identified the main extensive crisis measures such as unjustified price reductions and minimization of travel costs, which adversely affect the image of the manufacturer and trademark, lead to a loss of constant customers at a higher pace than attracting new ones. In practice, almost 63% of Ukrainian enterprises have reduced their marketing and sales costs, and some businesses have lost their marketing divisions. There are also described problems with forecasting and satisfaction of demand, forecasting and preventing crisis situations and, as a result, it has caused further growth of losses of enterprises. It is noted, 54% of Ukrainian enterprises in the context of the economic downturn reduced the state and 39% – lowered wages, which negatively impacted the motivation of the staff and their interest in stabilizing the state of the enterprise.

Keywords: crisis management, telecommunication enterprises, crisis management tools.